

# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA COMO SOPORTE DEL DESARROLLO REGIONAL

**Ámbito:** Universidad y desarrollo territorial

Joaquín Bautista Valhondo UPC (España)

Romà Puiggermanal Estival UPC (España)

Ramon Salvador Vallès UPC (España)

Francesc Solé Parellada UPC (España)

**Palabras clave:** desarrollo regional, planificación estratégica, interacciones universidad-territorio, indicadores

## Resumen

La planificación estratégica se está utilizando por algunas universidades españolas como instrumento para generar y dirigir el cambio de su organización, en su proceso de transformación en una institución moderna. Pero resulta que, a lo largo de este proceso, las diversas metodologías empleadas (análisis del entorno, DAFO, etc.), permiten también estudiar la repercusión del despliegue de los planes estratégicos universitarios sobre el desarrollo regional y las solicitudes con él relacionadas. De esta manera, los requerimientos de los agentes territoriales, sumados al propio cambio de la universidad, han propiciado la incorporación del desarrollo del territorio como una parcela de los planes estratégicos de la institución universitaria.

La presente comunicación plantea un análisis de las repercusiones del plan estratégico, utilizado como instrumento de cambio universitario, sobre el desarrollo territorial, por el simple hecho de la puesta en marcha de pactos con las unidades y de la exigencia de rendición de cuentas. A la vez, propone la utilización del cuadro PSJC para llevar a cabo una evaluación del impacto de aquellos planes sobre el desarrollo, y de su contribución al mismo.

# **1. Introducción**

## **1.1. La aportación histórica de la universidad al desarrollo**

Las universidades forman parte de la historia de Europa y han estado actuando en nuestra sociedad desde aproximadamente el siglo XIII. A través de su función tradicional de creación y difusión de conocimientos, han socializado a los estudiantes y han formado a las clases dirigentes, lo que ha contribuido de manera importante al desarrollo de los países.

A pesar de ello, el estudio de esta contribución es reciente, y la importancia de las universidades como motor del desarrollo recibe consideraciones diversas. En cualquier caso, hay cifras que permiten valorar su impacto en un primer nivel: en la mayoría de países de la OCDE, los estudios universitarios o de nivel parecido ocupan en promedio cuatro años de la vida de un 35 a un 50% de los jóvenes que tienen de 18 a 23 años. El personal directamente ocupado en la universidad puede llegar a ser más del 10% de la población activa, y en muchas ocasiones la universidad es la mayor empresa regional. Pero su importancia es todavía mayor si analizamos su contribución a la formación de capital humano, a la creación tecnológica y al cambio cultural.

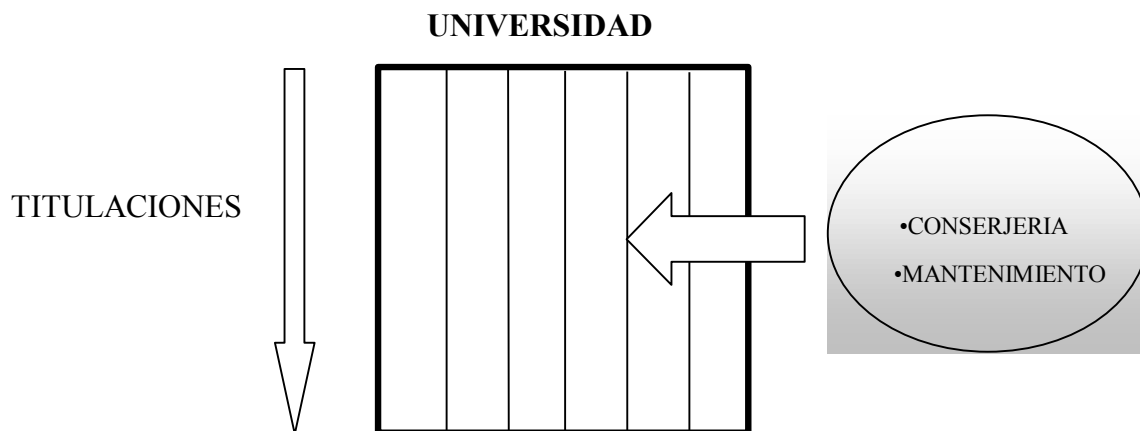
## **1.2. Entender la universidad, sus diseños**

A partir de estas consideraciones, Solé Parellada (1998) sugiere que el diseño de la universidad es especialmente relevante para entender su contribución al desarrollo, por lo que, aun advirtiendo del riesgo de simplificar, propone la siguiente secuencia de modelos: la universidad vertical, la matricial, la matricial moderna y la tecnópolis.

- **La universidad vertical**

La universidad vertical corresponde a la universidad tradicional, donde las titulaciones son impartidas por la suma de las unidades funcionales llamadas cátedras, responsables de una asignatura

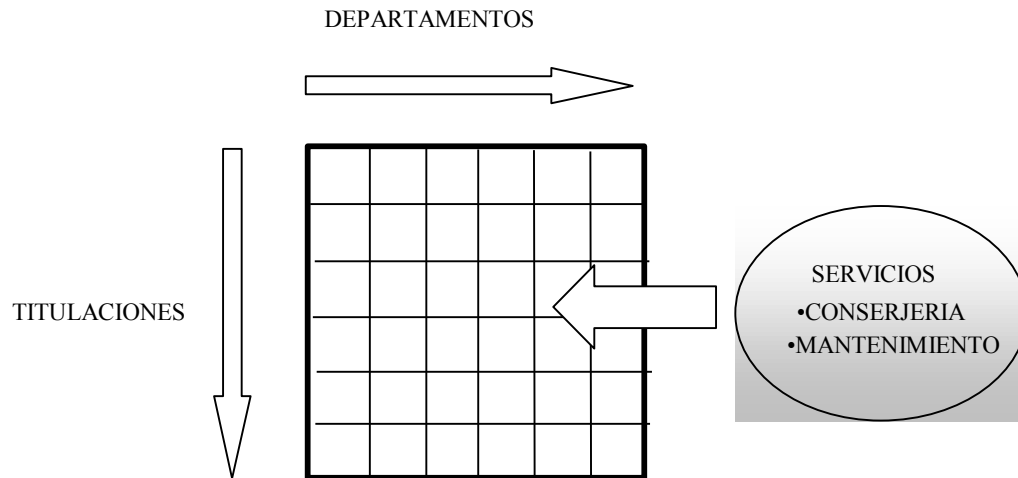
o de un grupo reducido de ellas. Sus Facultades y Escuelas pueden atender sus funciones aisladamente. La gestión es sencilla, y la mayoría del staff se compone de servicios de conserjería y de administración.



**Figura 1. Universidad vertical** (Fuente: Solé Parellada)

- **La universidad matricial**

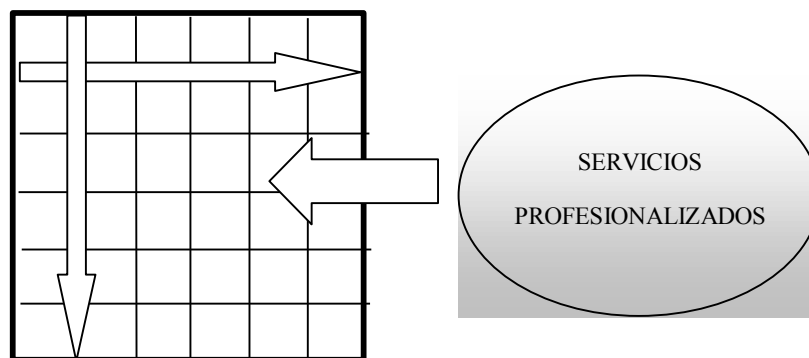
Cuando las cátedras se muestran insuficientes con relación a la función docente, por la aparición de multiplicidad de materias dentro de la misma área, y especialmente frente a la función investigadora, a la universidad vertical le sucede la universidad matricial: las escuelas y facultades, encargadas de las titulaciones, que ocupan la verticalidad en el diseño organizativo, son las responsables de la gestión de los planes de estudio, mientras que los departamentos, donde se encuentran los profesores, se hacen responsables de la docencia e investigación. Así, la universidad matricial permite permeabilidad entre titulaciones, que amplían sus especializaciones, con nuevos diseños para responder a la de titulaciones. La función docencia–investigación del profesor se profesionaliza, y profesores y alumnos demandan nuevos servicios como una exigencia a su labor docente e investigadora.



**Figura 2. Universidad matricial** (Fuente: Solé Parellada)

- **La universidad matricial moderna**

La universidad matricial moderna (UMM) es el resultado de las exigencias de servicios por parte de los profesores y, parcialmente, por los alumnos, en la universidad matricial, a causa de su proceso de profesionalización. Los departamentos crecen, y sus necesidades son mayores que las de las cátedras, con servicios más allá de la conserjería y el orden burocrático. Aparece el conflicto entre docentes y técnicos.



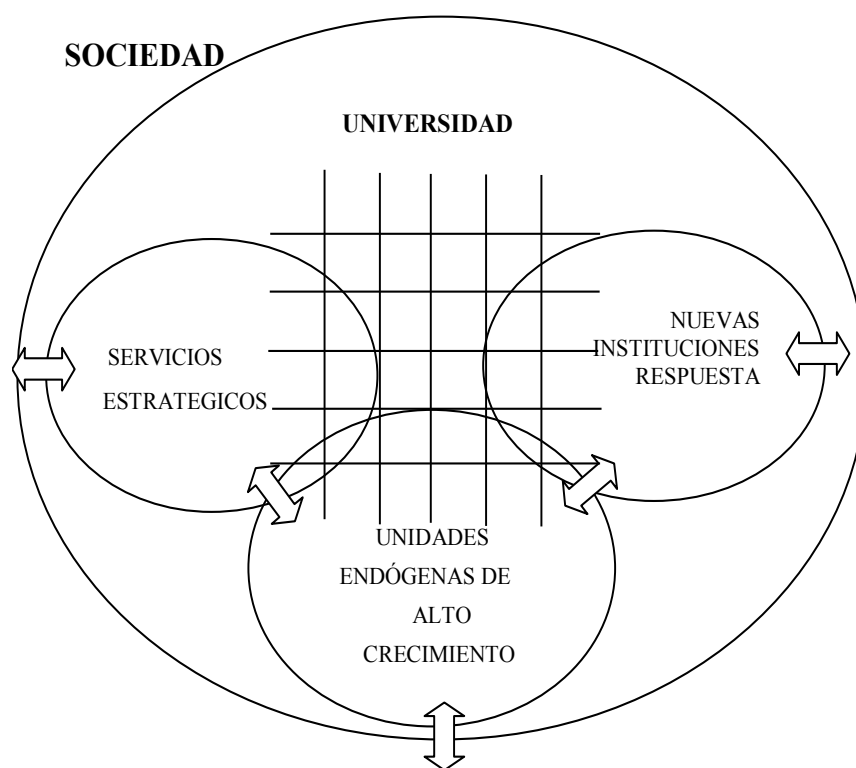
**Figura 3. Universidad matricial moderna** (Fuente: Solé Parellada)

El diseño organizativo de la Universidad matricial moderna (UMM) atiende a lo que Minzberg llamaría “burocracia profesional mixta”: un claro diseño de burocracia profesional (docencia e investigación), se le añade una burocracia maquinal (servicios). Entonces, las estandarizaciones

posibles en la oferta de servicios docentes e investigadores empiezan a ser contemplados como campos de acción propicios para mejorar la gestión de la universidad.

- **La universidad tecnópolis**

A la UMM le sucede la Universidad Tecnópolis (UT), fruto de la necesidad de dar respuesta a las nuevas exigencias de la sociedad, con el añadido de tres nuevas piezas: a) las organizaciones independientes, a menudo con personalidad jurídica propia; b) las unidades horizontales, y c) las células de crecimiento endógeno. Dentro de la propia universidad aparece una nueva figura: los *profesores intrapreneadores*.



**Figura 4. Universidad tecnópolis** (Fuente: Solé Parellada)

La nueva universidad tecnópolis se distribuye en el espacio como en un parque tecnológico donde se pueden encontrar las diferentes funciones, desde la puramente urbana hasta la productiva, y las de investigación y docencia. Físicamente, la universidad aparece como un Silicon Valley reducido. La respuesta al sistema de señales que producen los planes de investigación emanados de la

administración es diversa, pero en todo caso la dependencia existe, lo que precisa de una adaptación organizativa a la financiación.

### 1.3. El proceso de tránsito

El tránsito de la UV, UM, UMM a la UT en las diversas universidades de la OCDE ha corrido paralelamente a las exigencias sociales, a las diferentes culturas universitarias, a la legislación y al desarrollo. En algunas universidades, este tránsito ha sido gradual, pero en la mayoría, en el momento de pasar de la universidad vertical a la matricial, se produjo un importantísimo crecimiento del alumnado, lo que dificultó el paso al nuevo modelo de universidad: *la financiación, que debía ir hacia la investigación, la formación y la captación de un profesorado profesional, se transformó en cemento y contrataciones indiscriminadas.*

- **El nuevo rol de la Universidad con relación a la sociedad y al desarrollo regional**

Solé Parellada (1999) plantea que la UT es efecto y causa de las transformaciones económico–sociales de nuestro tiempo. Las universidades han sido llamadas recientemente a colaborar en el desarrollo territorial, más allá de la simple creación de tecnología y la impartición de títulos, contribuyendo indirectamente a las necesidades presentes en el mercado laboral. En la sociedad global y del conocimiento, los actores sociales regionales exigen a la universidad nuevas funciones, a las que los diseños convencionales responden con una oferta precaria y voluntarista.

El cambio en el rol social de las universidades está basado en la importancia objetiva de las universidades como elementos dinamizadores, con la organización precisa para ello, lo que convierte a sus supuestos males en problemas técnicos, pero no estratégicos. Hay que estudiar la contribución de la Universidad al desarrollo económico territorial, sobreentendiendo que ésta cumple ya con su función de liderazgo cultural y de producción de conocimientos, que la estructura docente corresponde a unos planes de estudio reconocidos, y que la organización y los órganos de gobierno que estas funciones requieren están ya establecidos. El papel que debe desempeñar la universidad

responde cada vez más a las siguientes funciones: generación de conocimiento, formación de capital humano y transferencia tecnológica, propiciadoras del desarrollo endógeno del territorio (Puiggermanal, 2001).

Las contribuciones de la Universidad al desarrollo se pueden dividir en tres grupos, separando las contribuciones convencionales de las que el nuevo marco competitivo y del conocimiento ha ido imponiendo, clasificado en contribuciones al espacio de soporte y contribuciones a la organización del territorio. El cuadro 1, resumen de las diferentes contribuciones reseñadas anteriormente, puede utilizarse para hacer un diagnóstico cualitativo de la contribución de la Universidad a la competitividad territorial.

<b>Contribuciones al desarrollo</b>
<b>I Contribuciones convencionales</b>
Creación de ocupación directa por el gasto de alumnos y staff
Transferencia de Tecnología
Creación de empresas y spin off
Contribución a la base exportadora
Atracción de transferencias
<b>II Contribución al espacio de soporte</b>
Incremento del capital humano regional
Mejora del sistema de investigación y tecnología
Favoreciendo el cambio del entorno cultural
Favoreciendo el transito al empleo
Puente entre redes de investigación globales y el SPT
Atracción de estudiantes de nivel
Liderazgo regional. Instrumento de desarrollo exógeno
Contribución a la gestión del espacio urbano
Contribuyendo a los objetivos sociales y culturales de la región.
<b>III Contribución a la organización del territorio</b>
Redes con la Administración
Redes con sistema productivo territorial (SPT) y el espacio de soporte no público
Redes con el sistema educativo

**Cuadro 1. Evaluación de las contribuciones de la universidad al desarrollo territorial.**

(Fuente: Coll y Solé Parellada)

Es evidente que la evaluación puede hacerse con una visión más global. Así, por ejemplo, se puede intentar evaluar: a) la contribución de la universidad como puente entre lo local y lo global, o b) su contribución a la capacidad de aprender regional (learning regions). El cuadro 1 ofrece mimbres suficientes para hacer un primer diagnóstico y evaluación.

#### **1.4. Diseños organizativos**

Las transformaciones socioeconómicas y tecnológicas que han tenido lugar en la sociedad han modificado sustancialmente la demanda que ésta hace a la universidad, de quien precisamente solicita las funciones que los cambios producidos en la nueva economía le han asignado espontáneamente. Es, pues, momento de reflexionar sobre el nuevo papel de las universidades en el campo del desarrollo territorial, y de reflexionar sobre los límites que separan estas funciones de las que tradicionalmente ha sentido como propias. Sólo así serán compatibles los diseños organizativos de la universidad, la asignación que ésta hace de sus fondos, sus prioridades estratégicas y los necesarios cambios culturales en su staff, con el conjunto de funciones, suma de las tradicionales y de las que la sociedad hoy también le demanda. Esta percepción de necesidad de cambio es general en la literatura moderna sobre la gestión de las universidades, y el reto ha transformado el esquema organizativo de la Universidad.

En principio, una universidad organizada como una tecnópolis resuelve por ella misma gran parte de los problemas de relación. La dificultad de consensuar un diseño organizativo de la UT, y de su gobierno, no está solamente en su complejidad sino en la muy baja comprensión de los agentes de la universidad del propio fenómeno, y de la aceptación de su inevitabilidad desde la vertiente de servicio público, como universidad pública. De hecho, el problema de gobierno es un problema de comprensión funcional de la universidad con relación a la sociedad y de comprensión funcional interna. Aunque sería pretencioso pensar que se puede resolver el problema del gobierno por la sola comprensión de la naturaleza de las exigencias sociales a la universidad y del diseño organizativo, se puede aventurar al menos una recomendación: es necesario el reconocimiento de la diversidad y de la complejidad, y por tanto el reconocimiento de la necesidad de la gestión adaptada a ellas.



### 1.5. Las universidades y los agentes regionales

El compromiso de la universidad con el entorno, en su mayor parte, se concreta por la relación con los agentes regionales, la otra cara de la contribución de la universidad al desarrollo, pero bajo el punto de vista de éstos últimos. En el cuadro 2 se recoge un abanico de agentes, a los que a menudo se podría añadir los alumnos, los profesores, el personal administrativo y aun, si se desea, a los ejecutivos de la universidad. Se trata de saber qué es lo que éstos desean de la universidad como institución, y cómo la universidad lo resuelve.

<b>Agentes (Stakeholders)</b>	<b>Algunos objetivos tipo</b>	<b>Ejemplos de acciones - instrumentos</b>
Las comunidades locales	Depende del nivel de actividad de la corporación. -Ayuda a las zonas urbanas deprimidas -Refuerzo de los agentes locales innovadores	-Creación de centros específicos de formación
Sindicatos	Depende de sus grados de implantación y de su percepción de su misión en el territorio -Mejora de las condiciones futuras de empleabilidad -Campo de acción (efecto escaparate) -Soporte a sus necesidades	-Formación para sus cuadros
Agencias de desarrollo regional	En territorios pequeños puede tener influencia en los cambios de prioridades de la universidad -Incrementos en la competitividad regional	-Creación compartida de viveros, parques tecnológicos
Cámaras de comercio	Puente entre el “tercer rol” y el SPT -Compartir servicios -Evaluación de la calidad de las enseñanzas y de la investigación en la universidad	-Observatorios del mercado laboral -Participación en los viveros
Media	Integrar la universidad en el entorno -Información	-Colaboraciones continuadas
Políticos. Ambito local, regional y local	Hacer posible el objetivo social de la universidad -Objetivos sociales -Hacer que la universidad sea sensible a los problemas sociales -Fomentar estudios específicos -Propiciar que la universidad represente la región. Imagen de marca regional.	-Facilitar el acceso a la educación -.Promoción de la mujer. Igualdad de oportunidades
Organismos de la Administración	Compartir servicios Soporte a planes sobre el territorio	-Laboratorios comunes -Centros de demostración

Proveedores	Otros objetivos a añadir a los propios -Posibilidad de demostración – publicidad -	-Contratos de prueba
Empleadores como colectivo	-Mejora de la competencia profesional de los titulados	-Participación en la oferta de posgrado
Empresas clientes	-Formación específica -Soporte tecnológico	-.Students working in practices.
Contribuyentes	Contribución cierta a la mejora del bienestar -Contribución a la ocupación -Contribución a la empleabilidad de los usuarios -Retorno demostrable a la sociedad de lo que ella invierte	-Transparencia
Cultural instituciones	-Imagen identidad	-Servicios

**Cuadro 2. Muestra de agentes, objetivos con relación a la universidad e instrumentos.**

(Fuente: Coll y Solé Parellada)

## 2. Conclusiones

Se constata que hay un deseo generalizado de las universidades por atender a todos los agentes que las solicitan, pero es obvio que no todas las colaboraciones tienen interés para ellas, y que además disponen de recursos limitados. Por tanto, “cooperar” no es el fin, sino cooperar con el máximo aprovechamiento posible, por lo que se trata de elevar el nivel de cooperación, y hacer que ésta se adecue a los fines de la universidad, para evitar conflictos con los objetivos de los agentes externos.

Las funciones básicas que debe cumplir la universidad son:

- Generación de conocimientos
- Formación de capital humano
- Transferencia de tecnología

Estas funciones deben estar en concordancia con las necesidades de desarrollo del territorio de influencia de la universidad, lo cual queda establecido a través del compromiso que representan los planes estratégicos acordados entre la universidad y la administración territorial. El seguimiento del cumplimiento de los compromisos tiene que hacerse a través del establecimiento de un sistema de indicadores que evalúen las desviaciones entre los planes establecidos y la realidad, y de un sistema de acciones correctoras para minimizar dichas discrepancias.

A un nivel más global, las universidades de un espacio geográfico mayor, como la UE, deberían estar conectadas a través de una red de actuaciones compartidas, de acuerdo con las directivas comunitarias, lo que les permitiría satisfacer las exigencias de compatibilidad y coherencia, según el principio de

**Conocimiento global – Gestión local**

El esquema de interacción que se desprende del modelo descrito se representa en la figura 5, en forma de los itinerarios del territorio y de la universidad. El territorio lleva sus demandas a la universidad en forma de compromisos que ésta debe asumir, a la vez que interactúa con el primero a través de las herramientas del desarrollo tecnológico. Los itinerarios respectivos de ambas instancias se despliegan a lo largo de un proceso en dos direcciones que permite la interacción y corrección, a partir de los indicadores recogidos en los planes estratégicos, y según la secuencia:

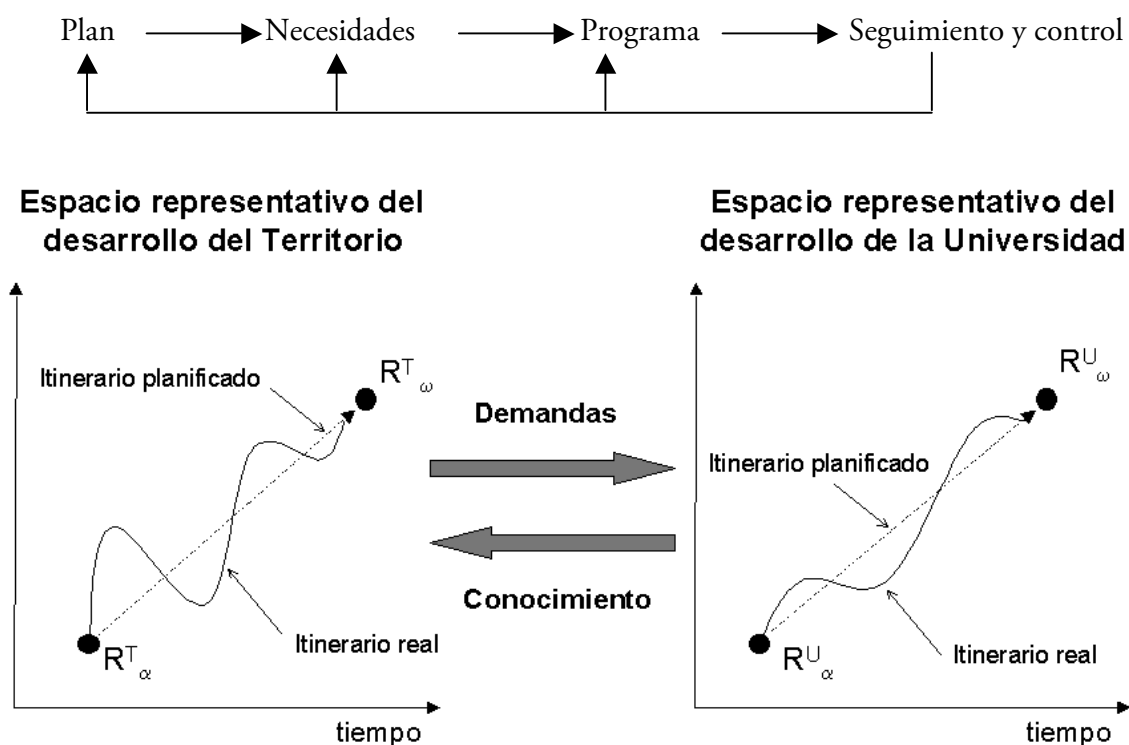


Figura 5: Representación de itinerarios e interacciones en los espacios del desarrollo del Territorio y de la Universidad (Elaboración propia)

## Referencias · References

- Beckman, Johansson, Snikars, Thord (1998) "Knowledge and Networks in a Dynamic Economy" Springer. Berlin - NY.
- Benavides, C. Castillo, AM. Cruz, Y. Ruiz Romero, E. (1998) "Diseño estratégico de la universidad del siglo XXI" Universidad de Málaga. Málaga
- Bertuglia, Fisher, Preto, (1998) "Thechnological Change, Economic Development and Space" Springer. Berlín
- Booth, J. Erloff, M. Jones, P. Paasivikivi, P. (1999) Strategies for the future. Evaluation of University. Higher Education Evaluation Council. Helsinki.
- CESAER. (1996) Conference Quality in Engineering Education. Cesaer. Lovaina.
- Michavila, F. Calvo, B.(1998) La universidad española hoy. De. Síntesis. Madrid.
- Clark, B. (1998) Creating Entrepreneurial Universities. Pergamon. UK.
- Datar. (1998) "Les Technopoles en Europe". Association France Technopole. París.
- Escorsa, P. Valls, J. (1996) "Tecnología y Innovació a l'empresa. Direcció y gestión". Ediciones UPC. Barcelona.
- FEP- (1997). International Conference on Role of Universitgies in Development of Local Comunities. Fep-Ocde. Lodz
- Fermoso, C. Malo, S. (1996) Más allá de la autonomía. Documentos Columbus sobre gestión universitaria. Cre- Columbos- Unesco. París.
- Goddard, John. (1998). Universities and Regional Development: an Overview. The responses of Higher Education Institutions to Regional Need-National and Regional Support and Incentive OCDE/IMHE. Lyon Abril 1998
- Gauddemar, JP. (1997) The higher Education Institution as a Regional Actor. Gestion de l'Enseignement Supérieur. París
- ICFES, Fundación Tecnos. (1997) Universidad Sector Productivo. Icfes. Bogotá Colombia.
- Jones, G R. (1996) Cyberschools. Jones Digital Century, Englewood. Colorado. USA.
- IGAE. (1997) El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público. Intervención general de la administración del estado. Madrid.
- Martellato, D. (1998) "Innovation, Agglomeration and Complexity in Urban Systems" (1998) The City and Its Sciences. Cit.
- Minsberg. H (1984) La estructura de las organizaciones. Ariel. Barcelona.
- Moore, M (1995) "Creating Public Value" Harward University Press. Cambridge USA
- OCDE. (1996) Evaluer et réformer les systèmes éducatifs. OCDE. Paris.
- Oroval, E. y otros. (1995) Estudio del sistema educativo español. Organización y financiación. Diputación de Barcelona. Barcelona
- Pavitt, Keith (1984). "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory". Research Policy. Num.13

- Porta, J. Lladonosa, M. (1998) La universidad en el cambio de siglo. Alianza editorial.
- Puiggermanal, R. (2201) Tesi doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona
- Ribeiro, J. (1997) O Papel da Universidade no proceso de integraçao económica regional. Asociación Universiaria Iberoamericana de Postgrado. Sao Paulo.
- Simonyi, A. (1999) The evaluation of University Region Relationship” European Journal of Education.
- Solé Parellada, F. Perez A. Martinez, M. Valls, J. (1998) Relaciones Universidad Empresa. CPDA - Cidem. Barcelona
- Solé Parellada, F. Coll, J. (1998) La contribución de las universidades al desarrollo regional. Development and Univesities. Ocde-Imhe. Lyon.
- Solé Parellada, F. (1998) La agenda del rector y las necesidades organizativas de la Universidad. Universidad y Vinculación. Aguascalientes. México.
- Solé Parellada, F. (1999) The Responses of Higher Education Institutions to Global Challenge: Innovative Universities and Human Resources Development” Solé, F. Coll, J. Higher Education in Europe. Vol. XXIV. Num. 1. Carfax Publishing Yaylor and Francis Ltd. Unesco.
- Solé, F. y otros. UAB (1997). La percepción social de la Universidad. Editan los Consejos Sociales de las Universidades Catalanas. Barcelona
- UPC. (1997) Experiencies de millora de la qualitat docent a la UPC. Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona
- Veciana, J. M. (1999) La función directiva. Servicio de publicacciones de la UAB. Barcelona